

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

JOSELITA SILVA CHANTAL

**FATORES QUE IMPACTAM O PROCESSO DE SUCESSÃO DA ALTA
GESTÃO EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO NO BRASIL**

**VITÓRIA
2019**

JOSELITA SILVA CHANTAL

**FATORES QUE IMPACTAM O PROCESSO DE SUCESSÃO DA ALTA
GESTÃO EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO NO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, linha de pesquisa Finanças e Mercado Financeiro da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis – Nível Profissional.

Orientadora: Professora Dra. Marcia Juliana d'Angelo

**VITÓRIA
2019**

JOSELITA SILVA CHANTAL

**FATORES QUE IMPACTAM O PROCESSO DE SUCESSÃO DA ALTA
GESTÃO EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO NO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, linha de pesquisa Finanças e Mercado Financeiro da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis – Nível Profissional.

Aprovada em 21 de março de 2019.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Dra.: MÁRCIA JULIANA D'ANGELO
FUCAPE

Profa. Dra.: ARILDA MAGNA CAMPAGNARO TEIXEIRA
FUCAPE

Prof. Dr.: SÉRGIO AUGUSTO PEREIRA BASTOS
FUCAPE

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me conceder fé e força para manter a persistência na trajetória da pesquisa.

Aos meus pais, Bartolomeu e Maria Raimunda, por serem à base de minha existência e o apoio incondicional nos meus estudos e trabalhos.

Às minhas irmãs, Cristianne e Karolinne, meu cunhado Fernando, meu sobrinho Fernando Filho, todos pelo incentivo nesta etapa de minha vida.

Aos meus amigos Vicente, Tryssia, Cleverson e Aristides por compreenderem minhas ausências e acreditarem na minha capacidade.

Não poderia deixar de agradecer a parceria e o apoio mútuo dos amigos de mestrado Clóvis, Lívia, Edvaldo, Elivânia e Fátima. E toda a turma pelas palavras de encorajamento para nos mantermos unida no propósito de concluirmos o curso.

Também agradeço a todos os Professores da FUCAPE que ministraram as disciplinas que contribuíram para o meu crescimento profissional e como pesquisadora. Em especial a minha orientadora Professora Doutora Arilda Teixeira pelos ensinamentos e valorosas contribuições na fase da qualificação e a minha orientadora Professora Doutora Márcia Juliana d'Angelo, que com seus ensinamentos e contribuições, só engrandeceu a qualidade do trabalho, que segurou minha mão após a qualificação e garantiu que estaríamos juntas até a reta final desta pesquisa.

Meu muito OBRIGADA!

RESUMO

Entre 2002 e 2015, o crescimento das cooperativas de crédito tem sido rápido dentro do Sistema Financeiro Nacional. Contudo, há poucas pesquisas que discutem os impactos da fase de pré-sucessão de um CEO em entidades sem fins lucrativos, além de haver poucos estudos abordando a sucessão de administradores em cooperativas, em particular, após a Resolução nº 4.538/2016. Assim, este estudo qualitativo interpretativo exploratório identifica 16 fatores facilitadores e oito fatores restritivos ao cumprimento da política de sucessão de administradores instituída pelo Banco Central pelas cooperativas de crédito. Assim, mostra que as cooperativas de créditos, que são organizações sem fins lucrativos, têm as suas idiossincrasias no tocante ao processo sucessório da alta gestão. Ou seja, embora os fatores contributivos sejam muito similares ao contexto das organizações com fins lucrativos, a maioria dos fatores restritivos é característica própria do cooperativismo.

Palavras-chave: Política de sucessão; Cooperativas de crédito; Resolução Bacen.

ABSTRACT

Between 2002 and 2015, the growth of credit cooperatives has been rapid within the National Financial System. However, there is little research that discusses the impacts of a CEO's pre-succession phase on nonprofits, and there are few studies addressing the succession of managers in cooperatives, particularly after Resolution No. 4,538 / 2016. Thus, this qualitative exploratory qualitative study identifies 16 facilitating factors and eight restrictive factors for compliance with the policy of succession of administrators instituted by the Central Bank by credit cooperatives. Thus, it shows that credit cooperatives, which are non-profit organizations, have their idiosyncrasies regarding the succession process of top management. That is, the contributory factors are very similar to the context of for-profit organizations. However, most restrictive factors are characteristic of cooperativism.

Keywords: Succession policy; Credit unions; Bacen Resolution.

SUMÁRIO

Capítulo 1	7
1 INTRODUÇÃO	7
Capítulo 2	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.2 FATORES QUE PODEM IMPACTAR A SUCESSÃO DE ADMINISTRADORES EM COOPERATIVAS	13
2.3 UMA INTERPRETAÇÃO DA RESOLUÇÃO BACEN	14
Capítulo 3	17
3 METODOLOGIA	17
Capítulo 4	21
4 ANÁLISE DE DADOS	21
4.1 FATORES FACILITADORES E RESTRITIVOS AO CUMPRIMENTO DA POLÍTICA DE SUCESSÃO DE ADMINISTRADORES INSTITUÍDA PELO BANCO CENTRAL PELAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO.....	21
4.1.1 Fatores facilitadores	21
4.1.2 Fatores restritivos.....	30
Capítulo 5	35
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS	35

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

A sucessão da alta gestão, em empresas com fins lucrativos, em particular do Chief Executive Officer (CEO) ou presidente, dada a sua relevância estratégica, refere-se a um evento considerado central, complexo e crítico para o desempenho organizacional. Central porque segue as recomendações dos órgãos reguladores de valores mobiliários, no tocante à governança corporativa, em vários países, quando se tratar de empresas de capital aberto. Complexo porque envolve questões como atrasos ou falta de processos de sucessão, gênero, perfil e origem dos candidatos, o que vale para empresas de qualquer porte. E crítico, porque pode causar uma interrupção temporária na gestão da organização, impactando o seu desempenho no curto e longo prazo (Dwivedi & Joshi, 2018; Rivolta, 2018; Schepker, Ulrich, & Wright, 2018; Elosge, *et al.*, 2018; Berns & Klarner, 2017; Schepker *et al.*, 2017, Chen *et al.*, 2016; Zhang & Qu, 2016).

O processo de sucessão de CEO diz respeito à preparação para a mudança do principal cargo de liderança em uma organização (Biggs, 2004), que as organizações vão enfrentar de qualquer maneira (Oliveira & Bernardon, 2008). Normalmente, abarca três fases: a pré-sucessão, a mudança em si e a pós-sucessão. Cada uma com as suas próprias idiossincrasias, podendo ser impactada por diversos fatores (Berns & Klarner, 2017), tanto intrínsecos quanto extrínsecos, nos níveis individual, organizacional e ambiental (Dwivedi & Joshi, 2018; Rivolta, 2018; Schepker, Ulrich, & Wright, 2018; Elosge, *et al.*, 2018; Berns & Klarner, 2017; Schepker *et al.*, 2017, Chen *et al.*, 2016; Zhang & Qu, 2016).

De forma análoga, tal situação tende a acontecer também nas organizações sem fins lucrativos. Nestas organizações, também há conflitos de interesses entre seus membros e mutuários. Assim, a governança corporativa tem um papel em viabilizar a inclusão do planejamento de sucessão (Setrenko, Bontis, & Hull, 2016).

Neste tipo de organização, aparentemente, não há um processo de preparação para a sucessão executiva, e quando existe, a preparação não corresponde ao nível de interesse e preocupação no processo sucessório (Froelich, Mckee, & Rathge, 2011). Todavia, a escassez de CEO combinada com o crescimento econômico e social do setor sem fins lucrativos destaca a necessidade de um planejamento de sucessão executiva nestas organizações (Mckee & Froelich, 2016).

Organizações sem fins lucrativos, como as cooperativas, são constituídas por pessoas de natureza civil, que desenvolvem atividades e serviços (natureza jurídica) em prol dos seus cooperados (Bacen, 2016). No Brasil, tais organizações são regulamentadas pela Lei 5.764/1971, que 'define a política nacional de cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas' (Brasil, 1971).

Um exemplo, são as cooperativas de crédito, que fazem parte do Sistema Financeiro Nacional e também são reguladas pelo Banco Central do Brasil (Bacen), por meio da Resolução 4.434/2015, que 'dispõe sobre a autorização e cancelamento para funcionamento dessas instituições' (Bacen, 2015). O Bacen também exige, a partir da Resolução 4.538/2016, que 'dispõe sobre a política de sucessão de administradores das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar' (Bacen, 2016), a formalização do processo sucessório das cooperativas de crédito.

Diante deste contexto, o problema desta pesquisa é: como ocorre o processo de sucessão da alta gestão em cooperativas de crédito no Brasil? Como objetivo geral,

visa identificar os fatores facilitadores e restritivos ao cumprimento da política de sucessão de administradores instituída pelo Banco Central para as cooperativas de crédito.

Assim, este estudo tem como foco a etapa de pré-sucessão da alta gestão. Segundo Chen et al. (2016, p. 5.111), há poucas pesquisas que discutam os impactos da fase de pré-sucessão de um CEO em quaisquer tipos de organizações. Embora tenha havido um crescimento de estudos sobre o planejamento sucessório de CEO em entidades sem fins lucrativos, ainda são poucas as pesquisas nesta área. Grande parte é baseada na mentalidade e no contexto de organizações com finalidade lucrativa (Mckee & Froelich, 2016). No Brasil, em particular, além de haver poucos estudos abordando a sucessão de administradores em cooperativas (Morais, *et al.*, 2016; Antonialli & Fischmann, 2002), estes estudos foram feitos antes da Resolução nº 4.538/2016 (Brasil, 2016).

O segmento das cooperativas de crédito tem apresentado uma tendência de crescimento rápido no Sistema Financeiro Nacional, em particular no período de 2002 a 2015 (Bittencourt *et al.*, 2017). Essas instituições financeiras são responsáveis pelo atendimento a cerca de 8,5 milhões de cooperados, pois têm uma capilaridade de atendimento em 105 municípios brasileiros, que não possuem outras fontes presenciais de serviços financeiros. Além disso, 43% desses cooperados não possuem relações bancárias com outras instituições. Por isso, há o reconhecimento de que as cooperativas de crédito contribuam para a inclusão financeira no país (OCB, 2018).

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 FATORES QUE IMPACTAM A SUCESSÃO DE CEO EM EMPRESAS COM FINS LUCRATIVOS

Embora a mudança de CEO nas organizações seja considerada um processo difícil (Berns & Klarner, 2017; Froelich, Mckee, & Rathge, 2011; Antonialli & Fischmann, 2002), pois aumenta as mudanças internas, também proporciona a possibilidade de adaptações das organizações ao mercado (Berns & Klarner, 2017).

Neste sentido, a perspectiva de adaptação sugere que a sucessão do CEO demanda tempo para os efeitos se manifestarem, implicando em um efeito retardado no desempenho. Já a perspectiva de ruptura sugere que a sucessão do CEO impõe custos às organizações, influenciando o seu desempenho no curto prazo (Schepker et al., 2017). Esses autores mostram, a partir da análise de 13.578 processos de sucessões, no período de 1972 a 2013, das empresas que fazem parte do Índice S&P 1500, que fatores como mudanças estratégicas e origem do CEO (interno ou externo) podem afetar o desempenho no curto e longo:

A sucessão do CEO influencia negativamente o desempenho no curto prazo e não tem influência direta significativa no desempenho de longo prazo. Efeitos de desempenho de longo prazo, em vez disso, são mediados por mudanças estratégicas e novas origens de CEOs (dentro versus fora da empresa). Os CEOs internos melhoram o desempenho a longo prazo e engajam-se em mudanças menos estratégicas, enquanto a contratação de um CEO externo leva a uma mudança mais estratégica que resulta em menor desempenho a longo prazo. O giro forçado ou não forçado não está relacionado ao desempenho de curto ou longo prazo. A independência do conselho influencia as relações entre a rotatividade forçada e o desempenho da empresa, bem como a origem do CEO e a mudança estratégica (Schepker et al., 2017, p. 701).

O papel central do CEO engloba uma mistura variada de carisma, modelagem, motivação, energia pessoal, efetivamente direcionando os recursos da organização para o cumprimento da missão institucional (Froelich, Mckee, & Rathge, 2011). Pode-se dizer que a sucessão do CEO e o planejamento da sucessão afetam as percepções de risco de relatório financeiro entre as partes interessadas, que são responsáveis pela supervisão dos informes financeiros das empresas (Bills, Lisie, & Seidel, 2017). Por exemplo, quando há atraso ou falta de um processo de sucessão de CEO, algumas empresas podem ter um desempenho melhor após a saída não planejada de um CEO. Contudo, este resultado não se aplica a empresas com maior volatilidade em suas ações (Rivolta, 2018).

A propensão para a continuidade nos cargos executivos foi encontrada como uma barreira para o planejamento, enquanto elementos de qualidade de governança e desenvolvimento interno da entidade são fatores encontrados para substituir o planejamento de sucessão executiva (Mckee & Froelich, 2016). Assim, como regra geral, cabe aos conselhos de administração de uma firma, quando sociedades anônimas, a responsabilidade de selecionar o CEO, mas, o histórico mostra que, aparentemente, os conselhos não têm conseguido exercer essa autoridade (Schepker et al., 2018).

Diante do exposto, alguns fatores são observados no processo sucessório do CEO, como a decisão por candidatos internos ou externos. Candidatos podem ser de dentro da organização ou de fora, bem como da mesma indústria (sucessão intra-indústria) ou de uma diferente indústria (sucessão inter-indústria). Nas entidades com fins lucrativos, há uma predominância de escolhas por candidatos de dentro da organização, por ter uma menor assimetria da informação em relação aos candidatos

externos (Berns & Klarner, 2017; Morais et al., 2016; Froelich, Mckee, & Rathge, 2011; Elosge et al., 2018).

Outros fatores preditores da sucessão de CEO são: nível ambiental (dinamismo, tipo industrial e analistas de investimentos); nível organizacional (desempenho da empresa, gerenciamento de resultados, escândalos corporativos, tamanho e estrutura da empresa); nível da diretoria (composição e preferências); nível individual (origem, características, remuneração e experiência do candidato). Há também fatores contingenciais que impactam os resultados estratégicos da empresa: escolha e mudança estratégica; decisões de investimento; entrada no mercado; tomada de risco; desempenho da empresa; desempenho financeiro; crescimento, mercado de produto e desempenho (Berns & Klarner, 2017; Chen et al., 2016; Ghee et al., 2015; Souder, Simsek, & Johnson, 2012).

Já os fatores que podem impactar tal processo de sucessão também abarcam a questão de gênero como, por exemplo, o sucesso das mulheres ao serem escolhidas como CEO. Neste sentido, Dwivedi e Joshi (2018) mostram que fatores no nível da organização contribuem para o sucesso do gênero feminino assumir cargos de CEO. Primeiro, há fatores locais: o legado do antecessor – quando o antecessor encaminha uma sucessora feminina que já trabalha na organização e conhece a governança e o contexto. Segundo, os mecanismos dos agentes: o endosso à candidatura e a parceria (mentoria e patrocínio dos presidentes dos conselhos, que não necessariamente tenham tido o cargo de CEO). Zhang e Qu (2016), a partir de estudo com 3.320 sucessões de CEOs em empresas listadas nas bolsas de Xangai e Shenzhen, na China, no período de 1997 a 2010, mostram que um processo de sucessão em que há mudança de gênero do CEO, pode ser complexo e, por conseguinte, influenciar o desempenho da firma.

Em empresas familiares, a educação, isto é, a capacitação contínua dos gestores, é vista como condição essencial para a continuidade efetiva e o planejamento estratégico da sucessão administrativa. Atua para antecipar as necessidades da empresa e da família (Lansberg & Gersick, 2015).

Posto isto, o argumento deste estudo é que as entidades sem fins lucrativos, que vem crescendo em tamanho e número (Bittencourt *et al.*, 2017), também passam por um processo similar de planejamento e sucessão da alta gestão.

2.2 FATORES QUE PODEM IMPACTAR A SUCESSÃO DE ADMINISTRADORES EM COOPERATIVAS

As cooperativas, para manterem-se no mercado, precisam ser eficientes e competitivas, mas para atingir tais propósitos, deveriam rever seus princípios doutrinários, profissionalizar sua gestão, reduzir custos, rever estatutos, criar critérios de eficiência e fidelidade nas relações com seus cooperados. Também evitar a interferência dos interesses políticos na gestão estratégica, financeira, econômica e social desse tipo de entidade (Antonialli & Fischmann, 2002).

São vários os fatores que deveriam ser analisados no processo sucessório, como a 'qualificação do gestor, os aspectos culturais, as ações coletivas, as relações de poder, a profissionalização da gestão, a governança e a participação dos associados'. Por exemplo, 'a dificuldade para encontrar pessoas qualificadas e disponíveis para assumir o cargo de presidente ou diretor presidente é um fator que pode levar a permanência da direção no poder por um tempo prolongado' (Morais *et al.*, 2016, p. 172; 176).

Também são consideradas as características pessoais como capacidade, experiência, responsabilidade, confiança/honestidade (Antonialli & Fischmann, 2002).

Outros fatores são: a crença que o alto executivo ficará no cargo por um longo tempo, no qual só sairá por motivo de aposentadoria; a mudança e escolha de líderes em curto tempo são difíceis e precisam de uma busca regional e de assistência para o processo; e uma forte preferência de candidatos internos, mas ao mesmo tempo é reconhecida a falta de preparação do candidato para o cargo (Froelich, Mckee, & Rathge, 2011).

Outro fator que contribui para que a institucionalização do planejamento sucessório em cooperativas de crédito no Brasil seja negligenciada, é a preocupação com o sucessor concorrente. Ou seja, este poderia a qualquer momento reivindicar o cargo. Contudo, destaca-se que esse motivo não pode sobrepor os interesses maiores da instituição, que são a estabilidade da gestão e a perenidade do empreendimento cooperativo (Meinen, 2016, p. 273).

2.3 UMA INTERPRETAÇÃO DA RESOLUÇÃO BACEN

A Resolução nº 4.538, de 24 de novembro de 2016 (Bacen, 2016), define as diretrizes que devem ser seguidas pelas instituições financeiras no tocante à política de sucessão da alta gestão. Em um documento de duas páginas, quatro diretrizes chamam a atenção: (i) prazo para cumprimento da resolução; (ii) abrangência das ações do Banco Central; (iii) adequação à organização; (iv) abrangência dos macroprocessos de gestão desta política.

Embora se trate de regras e procedimentos de caráter coercitivo, ou seja, as instituições financeiras não têm a opção de não cumprir tais diretrizes. O prazo para cumprimento das diretrizes é de 180 dias contados da data da resolução, ou seja, até maio de 2017. Em outras palavras, as instituições financeiras não tinham um prazo muito dilatado para implementar esta política. Além disso, o Banco Central pode, a

qualquer tempo, adotar medidas cabíveis para garantir o cumprimento desta resolução (Bacen, 2016).

Apesar disso, outra diretriz abarca recomendações mais amplas, visando a adequação às especificidades de cada organização, como 'a natureza, o porte, a complexidade, a estrutura, o perfil de risco e o modelo de negócio da instituição' (Bacen, 2016, p. 1). Ou seja, aparentemente, há um reconhecimento de que os recursos e capacidades das organizações são idiossincráticos por natureza, não havendo uma padronização de procedimentos (Barney, 1991).

A terceira diretriz diz respeito à abrangência do macroprocesso da política de sucessão da alta gestão, que abarca oito processos: identificação de candidatos, recrutamento, seleção, avaliação, promoção, eleição, treinamento e retenção de administradores, com base no conhecimento da legislação, nas habilidades técnicas, gerenciais e interpessoais, bem como na experiência dos interessados (Bacen, 2016). Este macroprocesso está ancorado no modelo competência conhecido como CHA: Conhecimentos (saber), que são as habilidades técnicas (aplicação de conhecimento específico); Habilidades (saber fazer), que são as habilidades conceituais e gerenciais (p. ex. resolução de problemas); e atitudes (saber agir/interagir), que são as habilidades interpessoais, humanas e políticas (saber trabalhar com outras pessoas, saber motivá-las, saber gerenciar conflitos, negociação) (Ruas, 2001).

Também se refere à abrangência do macroprocesso de gestão desta política que abrange oito processos: planejamento, operacionalização, aprovação, supervisão, monitoramento, manutenção, controle e revisão. Ou seja, a elaboração de um modelo de gestão para a própria política de sucessão.

Tais preocupações expressadas nesta Resolução parecem indicar que se trata de dois macroprocessos com algum grau de complexidade. De fato, dado que

parecem estar ancorados no modelo competência descrito acima, trata-se de uma abordagem de gerenciamento de processos de conhecimento intensivo. Ou seja, os atores organizacionais, responsáveis pela execução destes dois macroprocessos, precisam apresentar um nível aceitável de conhecimento, habilidades e experiência ao utilizar as diversas práticas de gestão, como tomadas de decisões. Além disso, um processo de gerenciamento de processos de conhecimento intensivo parece responder mais rapidamente às mudanças do ambiente (Gromoff, Bilinkis, & Nikolay Kazantsev, 2017).

Em resumo, são diretrizes, cabendo a cada instituição financeira, o detalhamento que lhe convier, para melhor atender à resolução, conforme as especificidades de cada organização.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

Para cumprir o objetivo proposto para esta pesquisa, foi conduzida uma pesquisa qualitativa interpretativa para mapear e compreender o processo, o contexto e os significados a partir da perspectiva dos atores sociais envolvidos com um fenômeno organizacional real (Snape & Spencer, 2003; Merriam, 1998). Nesta pesquisa, este fenômeno refere-se à implementação da política de sucessão de administradores das instituições financeiras autorizadas e fiscalizadas pelo Banco Central do Brasil (Bacen, 2016).

No Brasil, há 964 cooperativas de crédito ativas, sendo que nessa população alvo, 927 são do tipo singular, 35 do tipo central e duas do tipo confederação (Bacen, 2018). As cooperativas singulares são responsáveis pelo atendimento direto aos associados. As cooperativas centrais ou federação de cooperativas abarcam as cooperativas singulares, dando-lhes suporte organizacional e econômico. Já a confederação de cooperativas coordenam as atividades das cooperativas centrais e singulares (Almeida, 2002).

Para este estudo, os dados foram coletados por meio de seis entrevistas (Tabela 1) semiestruturadas com gestores de cooperativas de crédito, que fazem parte de sistemas de crédito em âmbito nacional e seguem as resoluções das confederações/centrais. Com exceção de uma cooperativa no estado do Espírito Santo que não faz parte de uma confederação a nível nacional.

Das seis cooperativas deste estudo, duas são do tipo central – uma no estado do Piauí e outra no Espírito Santo. A cooperativa do Piauí faz parte do sistema

nacional que engloba todos os tipos de cooperativas. E as demais cooperativas do estudo são exclusivamente cooperativas de crédito.

TABELA 1: RELAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Entrevistados	Cargo	Estado	Número de Associados	Nr. de cooperativas singulares representadas	Nr. de cooperativas singulares que integram a nível nacional
#1	CEO	Piauí	1.800	1	116
#2	CEO	Piauí	2.350	1	450
#3	CEO	Paraíba	7.028	1	450
#4	CEO	Espírito Santo	1.684	1	-
#5	CEO	Piauí	7.465	65	6887
#6	Superintendente	Espírito Santo	283.500	7	450

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor

Ou seja, como a unidade de análise da pesquisa são as cooperativas singulares, responsáveis pela implantação da política de sucessão de seus administradores, as entrevistas abrangem 76 cooperativas singulares.

Os dados também foram coletados por meio de análise de diversos documentos como: (i) estatutos sociais e resoluções internas sobre a política de sucessão de administradores das cooperativas (p. ex.: resolução CapitalCredi nr. 022/2018 da Cooperativa de Crédito Rural do Rio Branco; resolução interna 001/2018 da Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Servidores Públicos Federais e Estaduais das Entidades de Ensino do Estado do Pará); (ii) políticas de sucessão (p. ex.: a Política de Sucessão de Administradores do Sicoob Credicampo aprovada na assembleia geral ordinária de 28/04/2017; (iii) atas das assembleias gerais ordinária e extraordinária (p. ex. Ata da Sicredi Alagoas, de 17/04/2018), dentre outros.

Já a análise de dados foi feita por meio de categorização utilizando a técnica da Análise de modelos ou *Template Analysis* de King (2004). Esta técnica permite a inserção e a criação de hierarquias de temas, sem limites, e de forma flexível. Além

disso, os dados podem emergir tanto a partir dos dados, quanto a partir da literatura.

Nesta pesquisa, os temas emergiram dos dados.

Assim, conforme mostrado na Figura 1, foram criados dois códigos de primeiro nível a partir dos objetivos da pesquisa: Fatores facilitadores e fatores restritivos ao cumprimento da política de sucessão de administradores instituída pelo Banco Central para as cooperativas de crédito. Para o código ‘fatores facilitadores’, emergiram três códigos de segundo nível, 16 de terceiro nível e 44 de quarto nível. Para o código ‘fatores restritivos’, emergiram oito códigos de segundo nível e 29 de terceiro nível.

A Figura 1 mostra os códigos de ‘fatores facilitadores’ até o nível 3 e os de ‘fatores restritivos’ até o nível 2, pois os demais níveis correspondem aos trechos dos documentos e entrevistas. Todos os códigos estão detalhados no Apêndice A.

Códigos de primeiro nível	Códigos de segundo nível	Códigos de terceiro nível
Fatores facilitadores	Aparato jurídico	1.1.1 Legislação do Bacen 1.1.2 Políticas e diretrizes da instituição financeira 1.1.3 Aprovação de particularidades de cada instituição da política de sucessão de administradores pelo Conselho de Administração 1.1.4 Mudança no estatuto para aceitação de profissionais de fora da cooperativa 1.1.5 Cumprimento das deliberações da Assembleia Geral
	Desenvolvimento de competências de gestão	1.2.1 Programas e palestras de capacitação na própria cooperativa 1.2.2 Cursos permanentes 1.2.3 Atuação como conselheiro na própria cooperativa 1.2.4 Experiência como conselheiro em outras cooperativas 1.2.5 Formação em direito 1.2.6 Ser cooperado
	Cultura organizacional	1.3.1 Cultura de formação de gerações 1.3.2 Participação democrática 1.3.3 Renovação /aumento de cooperados 1.3.4 Crescimento da cooperativa como atrativo para novos gestores 1.3.5 Missão, visão e valores atuam para captar novos candidatos
Fatores restritivos	2.1 Presença de cooperados com muito tempo de casa, os fundadores 2.2 Falta de interesse em se tornar sucessor 2.3 Pouca participação do cooperado no cotidiano da cooperativa 2.4 Pacote de remuneração inferior ao praticado no mercado e à remuneração dos demais diretores 2.5 Cultura do estado de atuação da cooperativa	

	2.6 Falta de vontade em atender à Resolução Bacen 2.7 Ego dos gestores 2.8 Pouco conhecimento do cooperativismo pela população
--	--

Figura 1: Análise de *templates*

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

Capítulo 4

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 FATORES FACILITADORES E RESTRITIVOS AO CUMPRIMENTO DA POLÍTICA DE SUCESSÃO DE ADMINISTRADORES INSTITUÍDA PELO BANCO CENTRAL PELAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

4.1.1 Fatores facilitadores

4.1.1.1 Aparato jurídico do processo sucessório

O **aparato jurídico** compreende os fatores que dizem respeito aos instrumentos legais para cumprir a implementação de uma política de sucessão da alta gestão em cooperativas de crédito no Brasil: a legislação Bacen, as políticas e diretrizes da instituição financeira, a aprovação da política pelo Conselho de Administração, mudanças no estatuto social e cumprimento das deliberações da assembleia geral.

A legislação do Bacen, por meio da Resolução 4.538/2016 (Bacen, 2016), atua como um fator contributivo, pois é por meio de resoluções que o Bacen coloca em prática as decisões do Conselho Monetário Nacional (CMN), 'órgão máximo de formulação de políticas públicas no âmbito do Sistema Financeiro Nacional (SFN)'. É seu papel 'reforçar a transparência na condução da política econômica. Para tanto, exerce várias funções como o 'monopólio de emissão, banqueiro do governo, banco dos bancos, supervisor do sistema financeiro, executor da política monetária, executor da política cambial e depositário das reservas internacionais' (Bacen, 2016, p. 3; 6; 23).

Especificamente, a contribuição do Bacen abarca a formalização do processo sucessório – recrutamento, promoção, eleição e retenção de gestores – impondo um mínimo de competências – conhecimento, habilidades e atitudes – para exercer as atribuições de gestores de cooperativas de crédito.

Aliás, o entrevistado #3 entende que o Bacen vem fazendo um ‘trabalho maravilhoso’, um trabalho de aperfeiçoamento da qualificação dos gestores’ dessas cooperativas. E acrescenta:

Pois, um dia, algum tempo atrás, isso não acontecia assim. Então, apareciam gestores, que realmente eles tinham presença na comunidade, alguma importância, mas em termos de gestão de uma cooperativa de crédito, não havia o mínimo conhecimento necessário. Hoje não, hoje você tem que estar devidamente qualificado e enquadrado nas normas que o Banco Central tem orientado aos sistemas cooperativos de crédito do Brasil.

Neste caso, cabe às cooperativas elaborarem a própria política de sucessão, com base na Resolução 4.538/2016 (Bacen, 2016). Por exemplo, o Sicoob detalhou a sua política de sucessão conectando o processo com o regulamento e os normativos em um fluxograma único para as suas 485 cooperativas, mostrado na Figura 2.

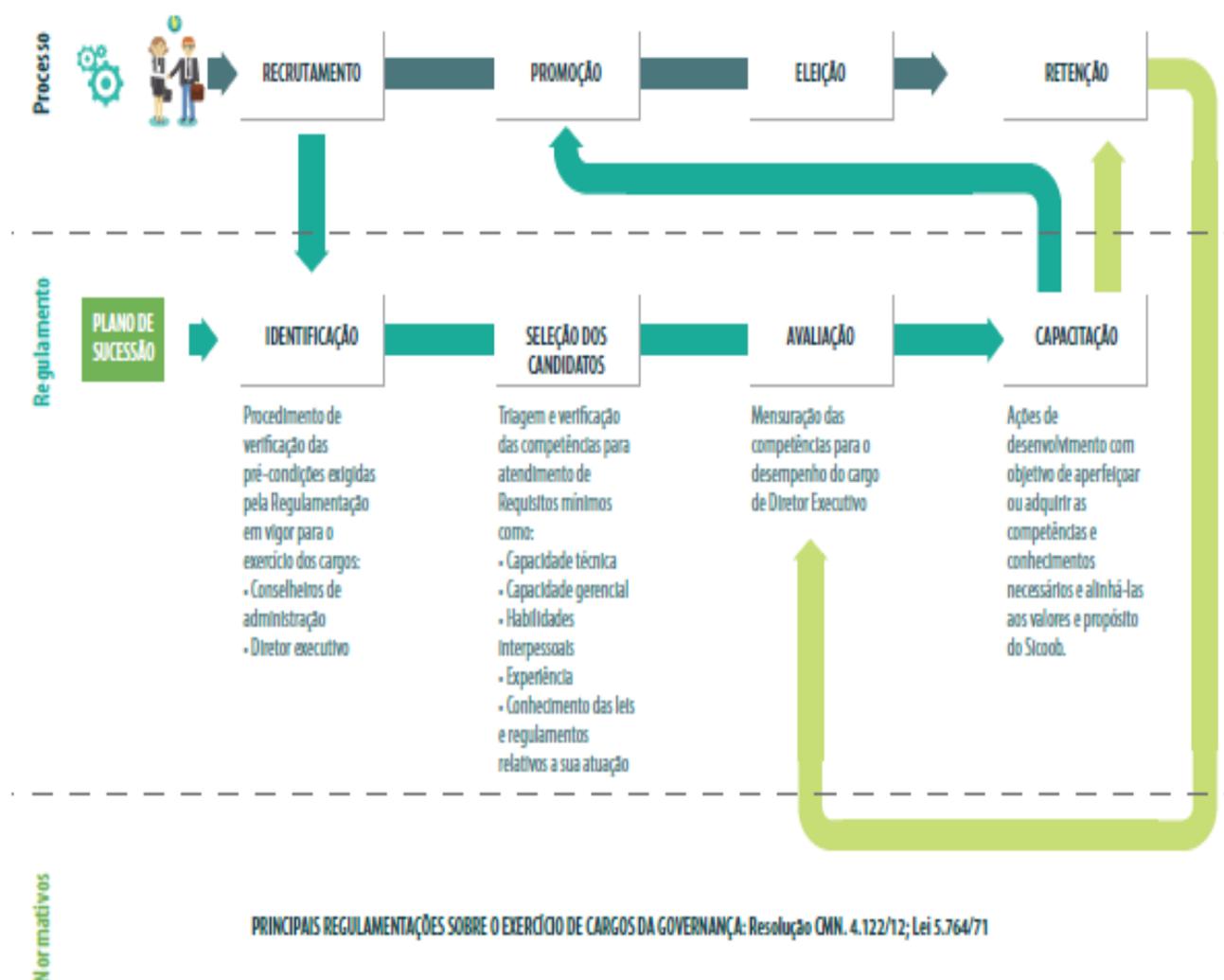


Figura 2: Fluxograma da política de sucessão do Sistema Sicoob.
Fonte: Política de sucessão Sicoob

Trata-se também de divulgar as *políticas e diretrizes, ou seja, os procedimentos* da instituição financeira a serem seguidos em forma de ‘cartilhas’, que também contribuem para corroborar a aceitação das novas regras do processo sucessório. Por exemplo, a cartilha com a ‘Política – Sucessão de Cargos da Alta Administração das Cooperativas Singulares os normativos do Sistema Sicredi’.

A aprovação da política de sucessão de administradores pelo Conselho de Administração abarcando as particularidades de cada instituição também facilita o

cumprimento da Resolução 4.538/2016 (Bacen, 2016). Além das cláusulas padrão, exigidas pela Lei 5.764/1971 (Brasil, 1971) e pela Resolução CMN 4.122/2012 (Bacen, 2012), como ser residente no país, ter reputação ilibada, não estar declarado falido ou insolvente, dentre outras, há cláusulas quanto ao tempo de associado, que tem variado entre as cooperativas de crédito.

Por exemplo, para a Cooperativa de Crédito Rural do Rio Branco – CapitalCredi (AC), exige-se ser associado nos últimos três anos à data da candidatura, não ser empregado da cooperativa, formação mínima de nível médio. Para a Cooperativa de economia e crédito mútuo dos servidores públicos federais e estaduais das entidades de ensino do estado do Pará – Cooperufpa (PA), é preciso estar associado nos últimos cinco anos e para o Sicoob Credicampo (MG), não tem exigência quanto ao tempo de associação. Já para a entrevistada #6, precisa estar associado há pelo menos 12 meses, ter 21 anos, curso superior, sem experiência, ou ensino médio, desde que tenha com experiência em cooperativa de crédito somente. Embora cada cooperativa possa criar as suas próprias regras, estas precisam ser aprovadas pelo Bacen. A entrevistada #6 relata que um requisito para ser candidato à alta gestão, no caso conselheiro, era a utilização de pelo menos quatro produtos da cooperativa de um total de 20 produtos. Contudo, o Bacen não aprovou, alegando falta de condições isonômicas para todos os interessados. Ela defende que o motivo para tal regra foi a busca da transparência, dada a necessidade de atestar em carta, a competência deste candidato: Como você vai ter uma pessoa pertencente à empresa, fazendo parte de um grupo que vai definir a estratégia, se você não utiliza os produtos daquela empresa'?

A *alteração do Estatuto Social*, ou seja, a sua adequação estatuto à Resolução 4.538/2016, aparentemente, é a primeira ação tomada pelas cooperativas, como no caso da Sicredi Creduni, no art. 33 do seu estatuto, de 13/03/2018:

Compete ao Conselho de Administração, dentro dos limites da Lei e deste estatuto: XV - aprovar, supervisionar e controlar os processos relativos ao planejamento, à operacionalização, à manutenção e à revisão da política de sucessão de administradores, bem como pela gestão do processo de preparação de sucessores, demandando apoio nas etapas do processo, interna ou externamente, e atuando direta ou indiretamente na sua execução.

Ou como a Cooperativa de Crédito Rural de Primavera do Leste (Primacredi), em Mato Grosso, em seu estatuto de 23/03/2018:

Acompanhar e planejar a sucessão, identificar, avaliar e desenvolver os talentos para assegurar o provimento contínuo de uma liderança qualificada para todas as posições-chave da cooperativa, bem como o permanente acompanhamento, para que sejam evitadas as consequências de sucessões inesperadas e não planejadas conforme determinado na política institucional de sucessão.

Trata-se também de incluir cláusulas que permitem a aceitação de profissionais de fora da cooperativa. A eleição do entrevistado #1 para uma cooperativa já é um reflexo desta mudança: 'Eu, que sou advogado, fui eleito para presidir uma cooperativa, que é da área de saúde. Então, isso para mim já demonstra um grande passo nessa questão das sucessões'. Ou seja, trata-se de atrair profissionais do mercado que podem contribuir para o crescimento da cooperativa. Atualmente, nesta cooperativa, só o presidente é eleito e os outros dois diretores, de operações e comercial, são contratados do mercado. Esta percepção é apoiada pelo diretor de uma cooperativa no Espírito Santo, o entrevistado #4, voltada aos funcionários públicos.

Vamos ampliar o estatuto para que mais pessoas novas possam ser opção. Se o serviço público não renovou, aquelas pessoas que vêm trabalhando junto com a gente, não como funcionários, mas um advogado, um pessoal da TI, que têm contrato direto com a gente, que estão filiados à cooperativa, essas pessoas começam a ter a chance de participar.

O último fator do aparato jurídico envolve o *cumprimento das deliberações da assembleia geral*. Ou seja, não basta elaborar políticas, diretrizes, estatuto social, é necessário operacionalizar os procedimentos na prática. Segundo o entrevistado #2:

Nós temos uma certa autonomia concedida pelo Conselho de Administração, pela Assembleia Geral e pelos delegados. Então, nós cumprimos rigorosamente o estabelecido, os normativos e as deliberações da Assembleia Geral.

4.1.1.2 Desenvolvimento de competências de gestão

O **desenvolvimento de competências** envolve o conhecimento, as habilidades e as atitudes dos profissionais.

Para reforçar o conhecimento, as cooperativas de crédito estão oferecendo *programas e palestras de capacitação na própria cooperativa*. No Piauí, tem o Prodecoop, que é um programa de desenvolvimento dos líderes cooperativistas e o Programa União Faz A Vida, que é a inserção do Sicred em relação ao cooperativismo de uma forma geral e cooperação entre as pessoas, esse programa é feito dentro de escolas, tanto públicas, quanto cooperativas educacionais. Também tem MBA (*Master in Business Administration*) de Gestão de Cooperativas, à distância em parceria com o Sescop (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo) e USP (Universidade de São Paulo). Segundo o entrevistado #1:

E veio agora o curso de gestão de cooperativas, um MBA, que nós estamos fazendo também pelo Sescop, de gestão de cooperativas. Aí agora, depois que eu tomei posse, eu também comecei um MBA à distância, que é da USP,

que é um MBA de Gestão de Cooperativas de Crédito, então é específico para cooperativas de crédito.

O entrevistado #2 também informa que tem o MBA de cooperativismo, um curso de duração de dois anos para gestores, desenvolvido por um instituto no Piauí. Além disso, os *cursos preparatórios e palestras sobre sucessão* também se destacam nesta etapa, tanto na parte de qualificação dos profissionais atuais, como abrindo para qualificações de futuros conselheiros e diretores executivos, disseram os entrevistados #2, #3 e #6.

A nossa confederação, em conjunto com uma escola de negócios de renome nacional, tem promovido cursos preparatórios dentro do sistema financeiro nacional e dentro do sistema cooperativista de crédito nacional, qualificando e certificando os seus dirigentes. Além disso, hoje nós temos que ter, periodicamente, a renovação desses certificados (entrevistado #3).

Também há os *cursos permanentes* ofertados em regiões como Santa Catarina e em Recife, sobre temas como lavagem de dinheiro e sobre segurança de gestão de cooperativismo. Segundo o entrevistado #2:

Nós temos cursos, congressos de [formação], teremos um congresso agora em novembro em Santa Catarina, no [Concred], que é um congresso que reúne todos os dirigentes de cooperativa de crédito do Brasil, acontece de dois em dois anos. Em dezembro, início de dezembro, vamos ter também um curso de avaliação e de planejamento, que vai ser em Recife, no qual os dirigentes são convocados para fazer o planejamento estratégico. E temos sempre cursos, treinamentos, sobre lavagem de dinheiro, sobre segurança de gestão de cooperativismo, que acontecem sempre.

Os gestores (entrevistados #1 e #2), que também têm *formação em direito*, reconhecem que este fator contribui para a sucessão porque tem muitos normativos a serem analisados e discutidos. Assim, esta formação auxilia nas interpretações e no trato normativo com o Banco Central.

As habilidades são desenvolvidas principalmente por meio das experiências ao longo da trajetória profissional, como a *atuação como conselheiro na própria cooperativa*. O entrevistado #3, por exemplo, antes de ser diretor executivo, fez parte do conselho de administração, assim como o entrevistado #2, que sempre participou do Conselho Fiscal, do Conselho de Administração, desde do início, colaborando em diversas gestões dos ex-presidentes.

A *experiência como conselheiro em outras cooperativas* também é respeitada, pois trata-se de uma vivência em gestão e participações em reuniões de tomada de decisões e negociações, contribuindo para melhor preparo dos futuros gestores. Segundo o entrevistado #1:

Eu fui conselheiro fiscal algumas vezes. Então, eu já tinha trabalhado com a Unimed, como assessor jurídico. Fui conselheiro fiscal e depois passei a fazer consultoria jurídica em várias cooperativas: de anestesia, de cirurgiões cardiovasculares, de neurocirurgia e de mastologia.

Ou seja, a experiência com o cooperativismo também contribui para o processo sucessório, pois trata-se de uma ambiência diferente dos bancos, no caso das cooperativas de crédito. Neste caso, o entrevistado #3, tem 33 anos de cooperativismo.

Ser cooperado, no caso do entrevistado #1, a cooperativa a qual representa é de livre admissão, ou seja, não é exclusiva para a categoria que a formou, então pode qualquer pessoa se associar desde que preenchidos os requisitos estatutários. A exemplo da cooperativa Credicampo MG, de livre admissão; e da cooperativa Primacredi MT, admite pessoas do segmento de formação e parentes podem também se associar; ambas colocam em seus estatutos que são condições para ocupação do cargo de administração 'ser cooperado pessoa física'. A entrevistada #6 também reconhece que ser cooperado pode ser o fator que contribui para reduzir a rotatividade

dos diretores das cooperativas. No caso da cooperativa em que trabalha, os atuais diretores – executivo, comercial e de operações – anteriormente ocupavam o cargo de gerentes.

4.1.1.3 Cultura organizacional

A **cultura organizacional** é um fator facilitador, pois o entrevistado #1 informa que faz parte de um sistema que tem *a cultura de formação de gerações*, que se inicia ainda na fase infantil, bem ‘arraigado’, como cita:

Nesta instituição, eles formam as gerações. Como já tem 100 anos de existência. No Piauí, nós agora que vamos fazer 20 anos. No Sul, tem 112, 114 anos, se eu não me engano. E eles, hoje, já formam de pequenininho. Então, eles pegam na escola, formam uma mini cooperativa e as crianças, a partir dos 6, 7, 8 anos de idade, já vão sendo formados para serem sucessores. Na conversa que a gente tem, informalmente, eles acham que de cada 100, talvez um ou dois queiram realmente fazer essa sucessão, participar da sucessão.

A cultura organizacional tem que permitir que haja uma participação democrática, por meio de mais debates, para que novas pessoas sejam integradas ao quadro de cooperados e haja mais renovação e inovação, segundo o entrevistado #4. Todavia, há a percepção de que este movimento tenha ocorrido mais nas cooperativas privadas do que nas públicas.

O *crescimento da cooperativa* como atrativo para novos gestores, segundo o entrevistado #3, é um ponto relevante a ser considerado, ‘pois se a curva da cooperativa fosse um fracasso, talvez fosse mais difícil achar quem quisesse participar do quadro sucessório’. E acrescenta:

A cooperativa tem tido um crescimento bem significativo dentro do cenário da curva de crescimento, no cenário nacional, acima de 40% ao ano, que é uma coisa um tanto fora da curva, fora da normalidade. E é comum que novos cooperados comecem a despertar para fazer cursos, nos procurem para fazer parte de conselho. E a gente tem reforçado a importância disso e recomendado

a eles a fazer cursos junto a nossa Central Nordeste, que eles se qualifiquem, para na hora oportuna, eles se tornarem elegíveis.

Outros fatores contributivos que atuam para facilitar a captação de novos candidatos são a *missão* (a razão de ser da organização), sua *visão* (a operacionalização da missão) e os seus *valores*. Atuam com ‘ímãs’ para atrair profissionais que se adequam a estes elementos norteadores das ações das cooperativas de créditos, informou a entrevistada #6.

4.1.2 Fatores restritivos

4.1.2.1 Presença de cooperados com muito tempo de casa, os ‘fundadores’

O entrevistado #1 cita a ‘sequência de várias pessoas mais antigas, fundadoras, inclusive, da própria cooperativa’ como uma restrição no processo sucessório. Um dos motivos pode ser o apego aos cargos. A entrevistada #6 relata que na sua cooperativa o ‘processo tem sido doloroso, emocional, difícil de implementar e de fazer uma mudança drástica, imediata! Por exemplo, o presidente do conselho, que atuava como o principal executivo na gestão, custa a entender esta mudança de posição, pois deixa de atuar na gestão (entrevistada #6). Ou seja, é difícil para o presidente do conselho entender como deixar um diretor executivo assinar um documento e não ele, uma vez que a lei me imputa as mesmas responsabilidades. Nesta instituição, a expressão dita em relação à Resolução 4.538/2016 (Bacen, 2016) é: ‘As abóboras foram colocadas em cima do caminhão! Agora, o caminhão precisa andar para as abóboras se acomodarem!’

4.1.2.2 Falta de interesse em se tornar sucessor

A falta de pessoas interessadas para se tornar sucessor, para o entrevistado #1 é um fator restritivo, porque, embora seja um trabalho desgastante, também é gratificante. Ou seja, têm-se condições de ajudar e fomentar muito o crescimento de outras pessoas – para os associados da cooperativa e para as pessoas que estão no entorno desses associados. E acrescenta: ‘Tem gente que quer achar sucessor e, por incrível que pareça, o que falta é gente interessada. O entrevistado #4 também ratifica esse posicionamento, complementando que também falta conhecimento e experiência para tomar parte na gestão:

Então, você tem que ir pegando, no meio daquele povo, algumas pessoas que têm identidade. Alguns têm identidade com o movimento, mas não tem o conhecimento para estar à frente. E há pessoas que não têm o conhecimento, mas têm boa vontade. Ajuda, mas não resolve.

Então, lembra que eu te falei que teria que a cooperativa fazer um trabalho de envolvimento e de convencimento e esse não é um trabalho simples, porque a gente às vezes trabalha durante longo tempo para convencer as pessoas de que essa questão de participar das instituições é importante, mas você não consegue fazer as pessoas entenderem com facilidade. Porque tem vez que... às vezes o caráter, o jeito de atuar... não é caráter, a posição ideológica da pessoa não combina com aquilo, tem gente que não tem afinidade, tem um comportamento extremamente conservador

Outros motivos para o pouco interesse dos associados em participar do quadro da alta gestão incluem a falha de comunicação. ‘Poucos cooperados vão à agência, logo não veem o edital. Além disso, as pessoas não querem responsabilidade, têm receio da responsabilidade, alegando que isso vai dar trabalho e também ressalta a entrevistada #6. *A priori*, o cooperado não consegue ter a percepção de pertencimento à cooperativa; de dono. Sente-se como se fosse um cliente do Bradesco ou Itaú.

4.1.2.3 Pouca participação do cooperado no cotidiano da cooperativa

Talvez esta falta de interesse contribua para a pouca participação no dia a dia da cooperativa. O entrevistado #4, de uma cooperativa de servidores públicos, reforça que é 'necessário um trabalho de envolvimento e de convencimento e que esse não é um trabalho simples' e acrescenta:

Às vezes, trabalha durante longo tempo para convencer as pessoas de que essa questão de participar das instituições é importante, mas você não consegue fazer as pessoas entenderem com facilidade. Às vezes, a posição ideológica da pessoa não combina com aquilo, tem gente que não tem afinidade, tem um comportamento extremamente conservador.

Esta versão é corroborada pelo entrevistado #1, que reconhece este fator como um dos motivos para a Resolução 4.538/2016:

Se a cooperativa não for lá atrás do associado e convencê-lo de que é importante a participação dele, vai ser mais difícil ainda essa questão da associação. Talvez por conta disso, o Banco Central tenha obrigado a ter o processo sucessório, para a gente preparar as novas gerações.

4.1.2.4 Pacote de remuneração

Os presidentes, *a priori*, recebem uma remuneração inferior ao praticado no mercado e à remuneração dos demais diretores. O entrevistado #1 diz que 'imagine que a pessoa que é eleita para exercer a presidência da cooperativa não tem uma remuneração, ou alguns benefícios que outros lá têm', esse motivo é um fator restritivo ao processo sucessório, como explica o entrevistado #4:

Hoje, a presidência só tem a remuneração mensal, certo? Ela não tem 13º, que é cargo estatutário, então não tem 13º, não tem férias, não tem nada, diferente dos dois diretores contratados, que têm 13º, que não chama 13º, porque 13º é quem é contratado em regime de CLT, de carteira de trabalho, mas tem, recebe o 13º, tem férias, né? Recebe gratificações, recebe auxílio combustível, recebe auxílio alimentação, recebe várias outras coisas que o presidente não tem e talvez isso seja um dos problemas que a sucessão enfrenta.

O entrevistado #2 também informa que a remuneração é simbólica, ‘apenas para despesas administrativas’, chamado de pró-labore.

4.1.2.5 Cultura do estado de atuação da cooperativa

Para o entrevistado #1 a cultura do estado onde está localizado a cooperativa também diverge muito. Assim informa:

Não tenhamos, ainda, incentivos nesse sentido e terceiro porque a nossa cultura, no Nordeste, é bem diferente do que se vê no Sul, no Sudeste, em relação à cooperação. A colonização deles trouxe uma formação cultural diferente e a gente vê pelos índices de violência, criminalidade, pelos índices de desenvolvimento pessoal, pelo saneamento básico, que tem naquelas regiões. E quanto mais interior é, melhor é a cooperativa, pelo o que eu tenho notado das andanças.

4.1.2.6 Falta de vontade em atender à Resolução Bacen

Outro fator que pode impactar o não cumprimento à Resolução 4.538/2016 (Bacen, 2016) é falta de vontade, ao alegar que esta resolução é normativa e não lei. Ou seja, a cooperativa pode procurar outros caminhos jurídicos para lidar com esta pressão normativa. Segundo um dos entrevistados:

Olha, o Banco Central atua... ele é normativo, o que o Banco Central diz não é lei. Então, o Banco Central faz um trabalho normativo, que fica enquadrando você e você é obrigado devagarzinho a ir atendendo. Tem um aspecto coercitivo, mas a gente nunca se sente preso pelo Banco. Você pode ficar à margem, mas ninguém pode chegar e fazer nada contra a gente. Por quê? Porque acima do Banco Central tem a lei. O Banco Central pode chegar e falar: “é isso, isso, isso”. Você pega um advogado... é que ninguém faz isso, porque a gente entende que quando o Banco Central traças as normas é porque ele trabalha com a visão geral do que ocorre no cooperativismo.

4.1.2.7 Ego dos gestores

O ego dos gestores também atua para o não cumprimento, pois muitas vezes, a diretoria torna o seu anseio pessoal à frente dos objetivos da empresa e isso impacta internamente no desenvolvimento do negócio, disse o entrevistado #5:

Deixar claro aos cooperados que aquele negócio é dele, exatamente para que não se deixe uma diretoria viciada e que torne os anseios pessoais acima dos objetivos da empresa. Então esse é um ponto muito negativo dentro da organização cooperativista, exatamente tentar evitar que diretoria se perjure a longos e longos prazos e que não haja uma renovação.

Ainda na percepção do entrevistado #5 'muitos não trabalham o processo sucessório', como cita:

Porque quando se há renovação, há novos pensamentos, há novas linhas de ideias, há novos planejamentos, né? Então, a gente busca muito isso, mas a gente percebe, infelizmente, que muitos não trabalham o processo sucessório.

A entrevistada #6 concorda que há um apego aos cargos para aqueles associados que ficaram muito tempo à frente da gestão, muitas vezes, 'passando por cima' das decisões de outros gestores.

4.1.2.8 Pouco conhecimento do cooperativismo pela população

A falta de conhecimento do segmento cooperativo por pessoas não associadas também é um fator restritivo ao processo sucessório, e como causa desse efeito é 'porque nossas próprias cooperativas não se vendem como cooperativa', como informa o entrevistado #5, e cita ainda:

Se você sair perguntando à população o que é a UNIMED, ela vai dizer que é um plano de saúde, não vai dizer que é uma cooperativa, por quê? Porque ela não externa a cara dela, "eu sou uma cooperativa", e é por isso que o próprio nacional lançou o programa Somos Coop, que é para todo mundo se vender: "somos cooperativas". Esse é um fator bem complexo para o nosso mundo cooperativista. A gente está cheio de produtos no mercado, serviço, mas a

gente não é conhecido, a gente é conhecido pelo nosso público e a gente precisa meter a cara e dizer: “nós estamos aqui”.

Capítulo 5

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo apresenta 16 fatores facilitadores e oito fatores restritivos ao cumprimento da política de sucessão de administradores instituída pelo Banco Central pelas cooperativas de crédito. Assim, contribui primeiro, com um estudo empírico e exploratório, pois, *a priori*, ainda não há estudos nesta temática, após a Resolução nº 4.538/2016 (Bacen, 2016). Curiosamente, esta pesquisa corrobora alguns dos fatores identificados por Morais *et al.* (2016) e Antonialli e Fischmann (2002). Contudo, ao contrário do estudo de Morais *et al.* (2016), que mostrou que um dos motivos para a permanência da direção na gestão é a falta de pessoas qualificadas e disponíveis, esta pesquisa mostra que o apego ao cargo contribui para manter as pessoas na gestão, tornando o processo mais pessoal.

Além disso, o estudo tem foco na etapa de pré-sucessão da alta gestão, conforme sugerido por Chen *et al.* (2016). Ou seja, nos procedimentos, nas diretrizes, nos processos de seleção, recrutamento e retenção dos executivos na alta gestão.

Também contribui para conhecer um contexto de organizações sem fins lucrativos, conforme recomendado por Mckee e Froelich (2016), uma vez que são poucas as pesquisas nesta área. Assim, mostra que cooperativas de créditos, que são organizações sem fins lucrativos, têm as suas idiossincrasias no tocante ao processo sucessório da alta gestão. Ou seja, os fatores contributivos são muito similares ao contexto das organizações com fins lucrativos. Todavia, a maioria dos fatores restritivos – presença de cooperados com muito tempo de casa (os fundadores), a falta de interesse em se tornar sucessor, a pouca participação do cooperado no cotidiano da cooperativa, o pacote de remuneração inferior ao praticado no mercado

e à remuneração dos demais diretores, a cultura do estado de atuação da cooperativa – são próprios do cooperativismo. Com exceção do ego dos gestores, que é um fator que se assemelha às organizações com fins lucrativos. Além disso, trata-se de uma discussão em um setor que vem crescendo no Brasil, uma economia emergente, indo além das pesquisas, cujo foco principal tem sido, as organizações com fins lucrativos, em países desenvolvidos.

Como contribuições práticas, apresenta oito fatores restritivos que podem receber atenção dos gestores para que formulem ações organizacionais para implementar e cumprir a legislação do Banco Central. Também pode contribuir para eventuais aprimoramentos regulatórios.

Para fins de estudos futuros, recomenda a realização de uma pesquisa quantitativa, a partir deste estudo qualitativo, para abarcar uma amostra maior de cooperativas de crédito. Outra sugestão de estudos futuros abarca uma discussão acerca da dificuldade de alguns gestores em assumir papéis mais voltados à posse (no conselho de administração) e não à gestão utilizando, por exemplo, uma adaptação da Teoria das Fronteiras (Kreiner; Hollensbe; Sheep, 2009; Nippert-Eng, 1996).

REFERÊNCIAS

- Almeida, A. P. (2002). *Manual das Sociedades Comerciais*. 20ª edição. São Paulo: Saraiva.
- Antoniali, L. M., & Fischmann, A. A. (2002). Sucessão de Dirigentes e Continuidade das Estratégias Administrativas em uma Cooperativa Agropecuária. Organizações Rurais & Agroindustriais – *Revista Eletrônica de Administração da UFLA*. 4 (2) . Recuperado em 06 setembro, 2018, de <http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/257/254>
- Bacen – Banco Central do Brasil, *Resolução n.º 4538, de 24 de novembro de 2016*. Recuperado em 03 janeiro, 2018, de http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=Lists/Normativos/Attachments/50292/Res_4538_v1_O.pdf
- Bacen – Banco Central do Brasil. *Série “Perguntas Mais Frequentes”*. Funções do Banco Central do Brasil. (2016). Recuperado em março 2019, de <https://www.bcb.gov.br/conteudo/home-ptbr/FAQs/FAQ%2011-Fun%C3%A7%C3%B5es%20do%20Banco%20Central.pdf>.
- Bacen – Banco Central do Brasil. *Resolução n.º 4434, de 5 de agosto de 2015*. Recuperado em 03 janeiro, 2018, de https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=Lists/Normativos/Attachments/48507/Res_4434_v1_O.pdf
- Bacen – Banco Central do Brasil. *Resolução n.º 4122, de 2 de agosto de 2012*. Recuperado em 07 março, 2019, de https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=Lists/Normativos/Attachments/49128/Res_4122_v5_P.pdf
- Bacen – Banco Central do Brasil. *Relação de Instituições em Funcionamento no País (transferência de arquivos) – Dezembro/2018*. Recuperado em 07 março, 2019, de https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/relacao_instituicoes_funcionamento
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Berns, K. V. D., & Klarner, P. (2017). A Review of the CEO Succession Literature and a Future Research Program. *Academy of Management Perspectives*. 31(2), pp 83-108.
- Biggs, E. L. (2004). CEO succession planning: An emerging challenge for boards of directors. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 105-107.

- Bills, K. L., Lisic, L. L., & Seidel, T. A. (2017). Do CEO Succession and Succession Planning Affect Stakeholders' Perceptions of Financial Reporting Risk? Evidence from Audit Fees. *The Accounting Review*. 92 (4), July 2017, pp. 27-52.
- Bittencourt, W. R., Bressan, V. G. F., Goulart, C. P., Bressan, A. A., Costa, D. R. de M., & Lamounier, W. M. (2017). Rentabilidade em Bancos Múltiplos e Cooperativas de Crédito Brasileiros. *RAC*, Rio de Janeiro, v. 21, Edição Especial FCG, art. 2, Abril, pp. 22-40. Recuperado em 09 março, 2018, de <http://www.anpad.org.br/rac>
- Brasil, Lei n.º 5764, de 16 de Dezembro de 1971. *Define a Política Nacional de Cooperativismo*. Recuperado em 25 fevereiro, 2018, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm
- CapitalCredi - Cooperativa de Crédito Rural do Rio Branco, Resolução n.º 022, de 03 de Março de 2018. *Dispõe sobre a Política de Sucessão de Administradores*. Recuperado em 07 março, 2019, de https://credisis.com.br/arquivos/CapitalCredi_Politica_Sucessao-de-Administradores.pdf
- Cooperufpa - Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Servidores Públicos Federais e Estaduais das Entidades de Ensino do Estado do Pará, Resolução n.º 001, de 28 de Fevereiro de 2018. *Dispõe sobre a Política de Sucessão de Administradores*. Recuperado em 07 março, 2019, de https://credisis.com.br/arquivos/Cooperufpa_Politica_Sucessao-de-Administradores.pdf
- Chen, Y-M, Liu, H-H, Kai, Y. Y., & Chen, W-H (2016). CEO succession in family firms: Stewardship perspective in the pre-succession contexto. *Journal of Business Research*. Vol. 69, May.
- Dwivedi, P., Joshi, A., & Misangyi, V. F. (2018). Gender-inclusive Gatekeeping: How (mostly male) Predecessors Influence The Success of Female CEOs. *Academy of Management Journal*. 61(2), 379–404.
- Elosge, C., Oesterle, M-J, Stein, C. M., & Hattula, S. (2018). CEO succession and firms' internationalization processes: Insights from German companies. *International Business Review*. 27, pp 367-379.
- Froelich, K., Mckee, G., & Rathge, R. (2011). Succession Planning in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*. 22(1), pp 3-20.
- Ghee, W. Y., Ibrahim, M. D., & Abdul-Halim H. (2015). Family Business Succession Planning: unleashing the key factors of business performance. *Asian Academy of Management Journal*. 20 (2), pp 103–126.
- Gromoff, A., Bilinkis, Y., & Kazantsev, N. (2017). Business architecture flexibility as a result of knowledge-intensive process management. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 18(1), 73-86.

- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman Companhia Ed.
- John, K., Mais, S. De; & Paci, A. (2016). Corporate Governance in Banks. *Corporate Governance: An International Review*. 24(3), pp 303-321, Special Issue.
- Lansberg, I., & Gersick, K. (2015). Educating Family Business Owners: The Fundamental Intervention. *Academy of Management Learning & Education*. 14(3), pp 400–413.
- King, N. Using templates in the thematic analyses of text. In: Cassell, C.; Symon, G. (ed.) *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage, 2004. p. 256-270.
- Kreiner, Glen E. (2006). Consequences of work-home segmentation or integration: a person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 485-507.
- Mckee, G., & Froelich, K. (2016). Executive Succession Planning: barriers and substitutes in non profit organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87(4), pp 587-601.
- Meinen, E. (2016). Cooperativismo financeiro: virtudes e oportunidades. *Ensaio sobre a perenidade do empreendimento cooperativo*. Brasília: Confedbras.
- Merriam, S.B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Morais, M., Rech, L. R., Binotto, E., & Ruviano, C. F. (2016). A Postura dos Associados de uma Cooperativa Frente aos Aspectos Culturais Relacionados a Sucessão. *Teoria e Prática em Administração – TPA*, 6(2), p.172 – 199.
- Nippert-Eng, C. E. (1996). *Home and work: negotiating boundaries through everyday life*. Chicago: University of Chicago Press.
- Oliveira, L. R. de, & Bernardon, R. A. (2008). Instrumento para Avaliação de Diretrizes Estratégicas de Sucessão Empresarial. *Revista Gestão e Planejamento*. Salvador, 9(2), jul./dez., p. 141-158.
- OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras (2018). Recuperado em 16 novembro, 2018, de <http://www.ocb.org.br/ramo-credito>
- Política de sucessão Sicoob. Garantindo a execução estratégica e a continuidade do negócio. Recuperado em janeiro, 2019, de <https://www.sicoobengecred.coop.br/wp-content/uploads/2017/10/CARTILHA.pdf>
- Primacredi - Cooperativa de Crédito Rural de Primavera do Leste, Estatuto Social, de 23 de março de 2018. Recuperado em 07 março, 2019, de <https://www.primacredi.com.br/innovaeditor/assets/arqs/estatuto-social-2018-primacredi.pdf>

- Rivolta, M.L. (2018). Worth the wait? Delay in CEO succession after unplanned CEO departures. *Journal of Corporate Finance*. 49, pp. 225–251.
- Ruas, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem gerencial. In: Fleury, M. T. L. & Oliveira, J. M. M. *Gestão estratégica do conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2001, p. 242-269.
- Setrenko, A., Bontis, N., & Hull, E. (2016). An Application of the Knowledge Management Maturity Model: the case of credit unions. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(3), pp 338-352.
- Schepker, D. J., Kim, Y., Patel, P. C., Thatcher, S. M. B., & Campion, M. C. (2017). CEO succession, strategic change, and post-succession performance: A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*. 28, pp.701–720.
- Schepker, D. J., Nyberg, A. J., Ulrich, M. D., & Wright, P. M. (2018). Planning for Future Leadership: Procedural Rationality, Formalized Succession Processes, and CEO influence in CEO Succession Planning. *Academy of Management Journal*. 61 (2), pp 523–552.
- Sicoob Credicampo - Cooperativa de Crédito de Livre Admissão Campos da Mantiqueira Ltda., Ata da Assembleia Geral Ordinária, de 28 de Abril de 2017. *Aprova a Política de Sucessão de Administradores*. Recuperado em 07 março, 2019, de http://www.credicampo.com.br/painel/conteudo/downloads/arg_02052017-115328.pdf
- Sicredi Alagoas, Atas da Assembleia Geral Ordinária e Assembleia Extraordinária, de 17 de Abril de 2018. *Aprova a Política de Sucessão de Administradores*. Recuperado em 07 março, 2019, de <https://www.sicredi.com.br/html/alagoas/sobre/arquivo/estatuto-atualizado-22.11.2018---sicredi-alagoas.pdf>
- Sicredi Creduni, Estatuto Social, de 13 de março de 2018. Recuperado em 07 março, 2019, de https://www.sicredi.com.br/html/creduni/sobre/arquivo/estatuto_social_atual.pdf
- Sicredi, Cartilha. Política – Sucessão de Cargos da Alta Administração das Cooperativas Singulares. Recuperado em 06 março, 2019, de http://sicredinoroesters.com.br/arquivos_upload/pdf/8f04fdef1bf08ffc842f666c22ee9203.pdf
- Soares, M. M., & Sobrinho, A. D. de M. (2008). *Cooperativismo de Crédito*. 2.^a edição, revista e ampliada. Brasília: BCB, p. 69.
- Souder, D., Simdek, Z., & Johnson, S. G. (2012). The differing effects of agent and founder CEOs on the firm's market expansion. *Strategic Management Journal*. 33(1), pp 23-41.

- Snape, D., & Spencer L. (2003). The Foundations of Qualitative Research. In: Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., & Ormston, R. (Eds.). (2013). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. Sage. Capítulo 1.
- Srivastav, A., & Hagendorff, J. (2016). Corporate Governance and Bank Risk-Taking. *Corporate Governance: An International Review*, 24(3), pp 334-345.
- Zhang, Y., & Qu, H. (2016). The Impact of CEO Succession with Gender Change on Firm Performance and Successor Early Departure: Evidence from China's Publicly Listed Companies in 1997–2010. *Academy of Management Journal*. 59(5), pp 1845–1868.

APÊNDICE

Fatores facilitadores e restritivos ao cumprimento da política de sucessão de administradores instituída pelo Banco Central pelas cooperativas de crédito

1. FATORES FACILITADORES

1.1. Aparato jurídico

1.1.1. *Legislação do Bacen*

- 1.1.1.1. Resolução 4.538/2016, que ‘dispõe sobre a política de sucessão de administradores das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar’ (Bacen, 2016), a formalização do processo sucessório das cooperativas de crédito.
- 1.1.1.2. Apenas diria que a coisa vem se aperfeiçoando, o Banco Central vem fazendo um trabalho maravilhoso, certo? Trabalho de aperfeiçoamento da qualificação dos seus gestores, certo? (#3).
- 1.1.1.3. Pois, um dia, algum tempo atrás, isso não acontecia assim. Então, apareciam gestores, que realmente eles tinham presença na comunidade, alguma importância, mas em termos de gestão de uma cooperativa de crédito, não havia o mínimo conhecimento necessário. Hoje não, hoje você tem que estar devidamente qualificado e enquadrado nas normas que o Banco Central tem orientado aos sistemas cooperativos de crédito do Brasil. (#3).

1.1.2. *Políticas e diretrizes da instituição financeira*

- 1.1.2.1. Política – Sucessão de Cargos da Alta Administração das Cooperativas Singulares os normativos do Sistema Sicred’ (#1).
- 1.1.2.2. Diretrizes gerais de sucessão para as 485 cooperativas do Sistema Sicoob (#2/#3)

1.1.3. *Aprovação de particularidades de cada instituição da política de sucessão de administradores pelo Conselho de Administração*

- 1.1.3.1. Ser associado nos últimos três anos à data da candidatura, não ser empregado da cooperativa, formação mínima de nível médio. (Cooperativa de Crédito Rural do Rio Branco – CapitalCredi AC).

- 1.1.3.2. Ser associado nos últimos cinco anos à data da candidatura (Cooperativa de economia e crédito mútuo dos servidores públicos federais e estaduais das entidades de ensino do estado do Pará – Cooperrufpa PA).
 - 1.1.3.3. Não ter exigência quanto ao tempo de associado (Sicoob Credicampo MG).
 - 1.1.3.4. Estar associado há pelo menos 12 meses, ter 21 anos e curso superior, sem experiência, ou ensino médio com experiência em cooperativa de crédito somente. (#6).
 - 1.1.3.5. Nem todas as regras são aprovadas pelo Bacen. Alegou falta de condições isonômicas para os interessados (#6).
 - 1.1.3.6. Por exemplo, requisito para ser candidato à alta gestão era a utilização de pelo menos quatro produtos da cooperativa de um total de 20 produtos. (#6).
 - 1.1.3.7. O motivo para tal regra foi a busca da transparência: Como você vai ter uma pessoa pertencente à empresa, fazendo parte de um grupo que vai definir a estratégia, se você não utiliza os produtos daquela empresa'? (#6).
- 1.1.4. *Mudança no estatuto para aceitação de profissionais de fora da cooperativa*
- 1.1.4.1. Então, brevemente nós vamos ser de livre admissão e já apontando essa mudança eu fui eleito. Eu, que sou advogado, fui eleito para presidir uma cooperativa, que é da área de saúde. Então, isso para mim já demonstra um grande passo nessa questão das sucessões, né. (#1).
 - 1.1.4.2. Hoje, só o presidente é eleito e os dois outros diretores, que é de operações e comercial ou executivo, eles são contratados do mercado. (#1).
 - 1.1.4.3. São pessoas de mercado, realmente, que vão somar esforços lá para a nossa cooperativa, para que a gente possa crescer ainda mais. (#1).
 - 1.1.4.4. Vamos ampliar o estatuto para que mais pessoas novas possam ser opção. Se o serviço público não renovou, aquelas pessoas que vêm trabalhando junto com a gente, não como funcionários, mas um advogado, um pessoal da TI, que têm contrato direto com a gente, que estão filiados à cooperativa, essas pessoas começam a ter a chance de participar. (#4).
- 1.1.5. *Cumprimento das deliberações da Assembleia Geral*
- 1.1.5.1. Porque nós temos uma certa autonomia concedida pelo Conselho de Administração, pela Assembleia Geral e pelos delegados, então nós cumprimos rigorosamente o

estabelecido, os normativos e as deliberações da Assembleia Geral. (#2).

1.2. Desenvolvimento de competências de gestão

1.2.1. Programas e palestras de capacitação na própria cooperativa

- 1.2.1.1. Prodecoop, que é um programa de desenvolvimento dos líderes cooperativistas, e eu tive o privilégio de participar de uma dessas turmas, que foi a de 2016. (#1).
- 1.2.1.2. Programa União Faz A Vida, que é a inserção do Sicred em relação ao cooperativismo de uma forma geral e cooperação entre as pessoas, esse programa é feito dentro de escolas, tanto públicas, quanto cooperativas educacionais. (#1).
- 1.2.1.3. MBA de Gestão de Cooperativas, à distância em parceria com o Sescop e USP. (#1).
- 1.2.1.4. E veio agora o curso de gestão de cooperativas, um MBA, que nós estamos fazendo também pelo Sescop, de gestão de cooperativas. Aí agora, depois que eu tomei posse, eu também comecei um MBA à distância, que é da USP, que é um MBA de Gestão de Cooperativas de Crédito, então é específico para cooperativas de crédito. (#1).
- 1.2.1.5. MBA de cooperativismo, no IEM, instituto aqui no Piauí. Um curso de dois anos para gestores. (#2).
- 1.2.1.6. Nós estamos permanentemente sendo treinados com relação à gestão. Agora mesmo, mês passado, tivemos um curso na nossa central, que fica na Paraíba, exatamente tratando da questão da sucessão. (#2).
- 1.2.1.7. Tanto na parte de qualificação desses profissionais já existentes, como abrindo para qualificações de futuros conselheiros e diretores executivos que venham assumir esses cargos, certo? E então tem sido feito, repetindo, cursos e palestras nesse sentido. Alguns cursos, toda ação do SICCOOB, a confederação faz em convênio com a Fundação Getúlio Vargas, em que ao final de cada exemplo desse é feita uma avaliação para os [dirigentes] e aqueles também que estão se preparando para uma possível sucessão, certo? (#3).
- 1.2.1.8. A nossa confederação, em conjunto com a Fundação Getúlio Vargas, tem promovido cursos preparatórios dentro do sistema financeiro nacional e dentro do sistema cooperativista de crédito nacional, qualificando os seus dirigentes, certificando, que hoje nós temos que ter, periodicamente, a renovação desses certificados. (#3).

1.2.2. Cursos permanentes

1.2.2.1. Nós temos cursos, congressos de [formação], teremos um congresso agora em novembro em Santa Catarina, no [Concred], que é um congresso que reúne todos os dirigentes de cooperativa de crédito do Brasil, acontece de dois em dois anos. Em dezembro, início de dezembro, vamos ter também um curso de avaliação e de planejamento, que vai ser em Recife, no qual os dirigentes são convocados para fazer o planejamento estratégico. E temos sempre cursos, treinamentos, sobre lavagem de dinheiro, sobre segurança de gestão de cooperativismo, que acontecem sempre. (#2).

1.2.3. *Atuação como conselheiro na própria cooperativa*

1.2.3.1. Antes de eu ser diretor executivo, eu fiz parte do conselho de administração, certo? (#3).

1.2.4. *Experiência como conselheiro em outras cooperativas*

1.2.4.1. Eu fui conselheiro fiscal algumas vezes. Então eu já tinha o trabalho com a Unimed, como assessoria jurídica, fui conselheiro fiscal e depois passei a fazer consultoria jurídica de várias cooperativas, como cooperativas de anestesia, cooperativa de cirurgias cardiovasculares, cooperativa de neurocirurgia e a cooperativa de mastologia, a última que nós ajudamos a fundar, inclusive. (#1).

1.2.4.2. Na cooperativa de anestesia, nesses últimos dois mandatos, eu participei, eu e meu sócio, participamos fortemente da gestão como um todo, então todas as semanas a gente participava das reuniões de diretoria, que traçava vários rumos da cooperativa. Então para mim isso foi um grande preparo. (#1).

1.2.4.3. Eu sempre participei no Conselho Fiscal, no Conselho de Administração, desde do início, sempre colaborei nas diversas gestões dos ex-presidentes. (#2).

1.2.4.4. Olha, veja só, eu já faço parte de cooperativismo há um tempo, 30 anos, de cooperativa de crédito há 33 anos, mais ou menos. (#3).

1.2.5. *Formação em direito*

1.2.5.1. Facilita, porque tem muito normativo. E o fato de conhecer, de saber trabalhar, de saber interpretar, de saber buscar interpretações diversas, né, o que o Banco Central acha... (#1).

1.2.5.2. ... é importante essa formação jurídica, para facilitar esse trato com esses normativos. (#1).

1.2.5.3. Minha formação básica, eu sou formado, tenho curso de Técnico em Contabilidade, na antiga escola técnica, sou formado em Letras, em Filosofia e em Direito, com

mestrado em História da Educação e doutorando em Sociologia. (#2).

1.2.6. *Ser cooperado*

1.2.6.1. Associado do Sicred, porque a antiga Uniced já podia associar pessoas que não fossem na área de Direito, desde que elas fossem parentes ou funcionárias de empresas que fossem associadas da Uniced, da antiga Uniced. (#1).

1.2.6.2. Ser cooperado reduz a rotatividade na alta gestão, principalmente no nível de diretores. (#6).

1.3. **Cultura organizacional**

1.3.1. *Cultura de formação de gerações*

1.3.1.1. O sistema Sicred como um todo, ele já tem isso bem arraigado culturalmente. (#1).

1.3.1.2. O Sicred eles formam as gerações, hoje em dia, como ele já tem 100 anos de existência, nós agora que vamos fazer 20, o Sicred, no Sul, tem 112, 114 anos, se eu não me engano. E eles, hoje, já formam de pequenininho. Então eles pegam na escola, botam, formam uma mini cooperativa e as crianças, a partir dos 6, 7, 8 anos de idade, eles já vão se formando para serem sucessores. Na conversa que a gente tem informalmente, eles acham que de cada 100, talvez um ou dois queiram realmente fazer essa sucessão, participar da sucessão. (#1).

1.3.2. *Participação democrática*

1.3.2.1. Porque a sucessão no cooperativismo, ela tem que se dar da participação. Então quanto mais debate for feito e quanto mais pessoas forem integradas ao processo, mais inovação você vai ter, porque gente nova vai chegando e a substituição vai ocorrer de forma automática. (#4).

1.3.2.2. Então, a sucessão tem que ser entendida como um processo, aonde vão entrando pessoas novas e, automaticamente, essas pessoas vão aparecendo na relação com a cooperativa. O que a gente nota no serviço público é que isso não aconteceu como deveria acontecer. (#4).

1.3.3. *Renovação /aumento de cooperados*

1.3.3.1. A nossa preocupação é fazer um trabalho de integração de pessoas, filiar mais gente, por quê? Nos setores aonde a gente vem atuando não tem renovação. (#4).

1.3.4. *Crescimento da cooperativa como atrativo para novos gestores*

1.3.4.1. No que a cooperativa cresce e ela vai apresentando bons resultados e vai se destacando perante a comunidade, também crescer, é normal isso, dentro dos cooperados da

comunidade, o anseio de fazer parte de cargos de gestão, tanto de conselheiro, quanto de gestores, certo? É o que está começando a aparecer aqui dentro da nossa realidade. (#3).

1.3.4.2. A cooperativa tem tido um crescimento bem significativo dentro do cenário da curva de crescimento, no cenário nacional, ela tem tido um crescimento acima de 40% ao ano, que é uma coisa um tanto fora da curva, fora da normalidade. E é comum que novos cooperados comecem a despertar para fazer cursos, nos procurem para fazer parte de conselho e a gente tem reforçado a importância disso e recomendado a eles a fazer cursos junto à nossa Central Nordeste, que eles se qualifiquem, para na hora oportuna, eles se tornarem elegíveis. (#3).

1.3.4.3. Se a curva da cooperativa fosse um fracasso, talvez fosse mais difícil achar quem quisesse participar do quadro sucessório. (#3).

1.3.5. *Missão, visão e valores atuam para captar novos candidatos (#6).*